

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masa usia dini dikenal sebagai periode krusial dalam pertumbuhan dan perkembangan anak (Shaturaev 2021). Di periode ini, terjadi perkembangan pesat dalam aspek kognitif, afektif, dan interaksi sosial anak (Sulistyorini 2023). Rangsangan yang optimal melalui pemenuhan nutrisi yang memadai dan layanan pendidikan bermutu akan memberikan pengaruh signifikan terhadap mutu kehidupan anak di kemudian hari (Macrides, Miliou, and Angeli 2022). Upaya memberikan rangsangan optimal pada anak usia dini dapat dimaknai sebagai bentuk investasi jangka panjang untuk kemajuan suatu negara (Baum, Hernandez, and Orchard 2019).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah anak usia dini di Indonesia diperkirakan sekitar 30,2 jta jiwa pada tahun 2023, yang setara dengan 10,91% dari total penduduk. Data terbaru Maret 2024 menunjukkan 10,82% atau sekitar 32,96 juta jiwa. Populasi ini terdistribusi ke dalam beberapa kelompok berdasarkan rentang usia, jenis kelamin, dan lokasi tempat tinggal. Dari segi rentang usia, kelompok anak usia 1 - 4 tahun mendominasi dengan presentase terbesar yaitu 59,90% dari total populasi anak usia dini. Kelompok usia 5-6 tahun menempati posisi kedua dengan presentase 28,99%, sementara kelompok usia 0 tahun (bayi) memiliki proporsi kecil yaitu 11,11% (BPS, 2023). Ditinjau dari jenis

kelamin, distribusi anak usia dini di Indonesia cukup seimbang antara laki-laki dan perempuan. Anak laki-laki memiliki presentase sedikit lebih tinggi yaitu 50,90%, sedangkan anak perempuan mencapai 49,10% dari total populasi anak usia dini.

Berdasarkan lokasi tempat tinggal, mayoritas anak usia dini berada di wilayah perkotaan dengan presentase 57,82%. Sementara itu, anak usia dini yang tinggal di wilayah pedesaan mencapai 42,18%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar anak usia dini di Indonesia berdomisili di kawasan urban atau perkotaan. Jumlah anak usia dini yang besar di Indonesia dan semakin tingginya pemahaman masyarakat mengenai pentingnya pendidikan pada masa emas anak berbanding lurus dengan pertambahan jumlah lembaga PAUD di berbagai wilayah Indonesia (Azzahra, Ichsan, and Andriani 2022). Perkembangan sector pendidikan di Indonesia Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), khususnya Taman Kanak-kanak (TK), memiliki peran strategis dalam membentuk fondasi perkembangan kognitif, sosial, dan emosional anak sejak dini. Di Indonesia, sector pendidikan anak usia dini mengalami pertumbuhan pesat dalam decade terakhir dan menunjukkan dinamika yang semakin kompetitif dari tahun ke tahun, sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya investasi pendidikan sejak masa *golden age* (usia 0-6 tahun).

Pendidikan anak usia dini merupakan proses pewarisan budaya dan pembentukan karakter dimulai sejak tahap paling fundamental dalam kehidupan manusia (Rahman et al. 2022). Pendidikan anak usia dini menjadi fondasi pertama dalam system pendidikan yang mempersiapkan anak untuk memasuki jenjang

pendidikan selanjutnya. Masa usia dini, yang berkisar antara 0 – 6 tahun, merupakan periode emas (*golden age*) dimana perkembangan otak anak mencapai 80% dari kapasitas otak orang dewasa. Penyelenggaraan pendidikan anak usia dini yang berkualitas dengan pendekatan yang tepat menjadi sangat penting untuk mengoptimalkan seluruh aspek perkembangan anak sebagai bekal menghadapi kehidupan di masa mendatang.

Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah yang ditampilkan dalam tabel gambar, secara nasional, Indonesia memiliki total 240.660 satuan pendidikan PAUD yang tersebar di 39 provinsi. Satuan pendidikan ini terdiri dari berbagai bentuk layanan, yaitu Taman Kanak-Kanak (TK) sebanyak 132.071 lembaga, Kelompok Bermain (KB) sebanyak 86.304 lembaga, Taman Penitipan Anak (TPA) sebanyak 2.566 lembaga, dan Satuan PAUD Sejenis (SPS) sebanyak 19.719 lembaga.

Distribusi satuan PAUD per provinsi terdapat lima provinsi dengan jumlah PAUD terbanyak pertama di Provinsi Jawa Timur memiliki satuan PAUD terbanyak dengan total 45.839 lembaga, terbanyak kedua Provinsi Jawa Barat dengan 39.763 lembaga, dan posisi ketiga terbanyak berada di Provinsi Jawa Tengah dengan 32.684 lembaga. Dari data tersebut, terlihat adanya ketimpangan distribusi lembaga PAUD, dengan tiga provinsi di Pulau Jawa (Jawa Timur, Jawa Barat, dan Jawa Tengah) menguasai 118.286 lembaga atau sekitar 49,15% dari total nasional. Sementara itu, wilayah Indonesia Timur, khususnya provinsi-provinsi pemekaran di Papua, memiliki jumlah lembaga PAUD yang sangat terbatas.

Meskipun jumlah lembaga PAUD meningkat, keberlangsungan operasional lembaga masih menjadi permasalahan. Dalam beberapa wilayah, lembaga PAUD menghadapi perubahan preferensi orang tua, fluktuasi jumlah peserta didik, dan kendala dalam mutu layanan (Nurcahyanti et al. 2024). Namun, di sisi lain, dengan adanya perkembangan beragam lembaga pendidikan anak usia dini memberikan manfaat positif berupa tersedianya berbagai alternatif bagi orang tua dalam menentukan institusi PAUD yang paling sesuai untuk buah hati mereka. Kondisi ini bahkan menjadikan beberapa wilayah pedesaan memiliki lebih dari satu satuan PAUD. Fenomena tersebut memotivasi setiap institusi untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan reputasinya guna memperoleh daya saing dibandingkan institusi sejenis lainnya. Dinamika persaingan ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan lembaga PAUD secara keseluruhan (Aisah, Damayanti, and Barlian 2021).

Kabupaten Ponorogo sebagai salah satu wilayah dengan basis komunitas Islam yang kuat di Jawa Timur, mencatat peningkatan signifikan jumlah lembaga TK, baik yang dikelola oleh pemerintah, swasta, maupun organisasi keagamaan. Berdasarkan data Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, jumlah lembaga TK mengalami peningkatan signifikan dalam lima tahun terakhir, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan dasar sejak usia dini. Namun, di sisi lain, peningkatan jumlah lembaga tersebut menimbulkan persaingan yang semakin ketat dalam menarik calon siswa dan mempertahankan eksistensi lembaga.

Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Kabupaten Ponorogo memiliki 1.035 satuan pendidikan PAUD yang tersebar di 21 kecamatan. Satuan pendidikan tersebut terdiri dari 732 Taman Kanak-kanak (TK) sederajat, 286 Kelompok Bermain (KB) sederajat, 9 Taman Penitipan Anak (TPA), dan 8 Satuan PAUD Sejenis (SPS). Distribusi per kecamatan dengan lima kecamatan jumlah PAUD terbanyak yaitu Kecamatan Ponorogo memiliki jumlah satuan PAUD terbanyak dengan total 97 lembaga, posisi terbanyak di Kecamatan Jenangan dengan 80 lembaga dan posisi ketiga berada di Kecamatan Babadan yang memiliki 70 lembaga.

Dari data tersebut, terlihat bahwa distribusi lembaga PAUD di Kabupaten Ponorogo cukup merata di setiap kecamatan, meskipun terdapat perbedaan yang signifikan antara kecamatan dengan jumlah terbanyak dan tersedikit. Dominasi TK sebagai bentuk layanan PAUD sangat menonjol, yaitu mencapai 70,72% dari total satuan PAUD di Kabupaten Ponorogo. Sementara itu, keberadaan TPA masih sangat terbatas dengan hanya 9 lembaga yang tersebar di 5 kecamatan (Ponorogo, Jenangan, Kauman, Sukorejo, dan Sampung), menunjukkan bahwa layanan penitipan anak masih belum merata di seluruh wilayah kabupaten. Kecamatan Ponorogo sebagai ibukota kabupaten memiliki keunggulan aksesibilitas dan infrastruktur yang lebih baik, sehingga menjadi daya tarik bagi pendirian lebih banyak lembaga PAUD. Sebaliknya, kecamatan-kecamatan dengan jumlah lembaga PAUD yang lebih sedikit umumnya merupakan wilayah dengan karakteristik geografis yang lebih terpencil atau memiliki kepadatan penduduk yang lebih rendah.

Fenomena pertumbuhan lembaga pendidikan anak usia dini di Indonesia telah mengakibatkan tingkat kompetisi yang tinggi dalam industry ini. Situasi tersebut menuntut setiap lembaga PAUD untuk mengembangkan strategi yang komprehensif dalam memastikan tercapainya target penerimaan peserta didik secara berkelanjutan. Kegiatan pemasaran yang terencana dan terarah menjadi instrument vital bagi keberlangsungan operasional lembaga PAUD di tengah persaingan yang semakin ketat. Namun, tinjauan literature menunjukkan bahwa kajian akademis mengenai strategi pemasaran lembaga PAUD masih sangat terbatas. Penelitian-penelitian yang ada tentang PAUD di Indonesia lebih banyak mengeksplorasi aspek pengembangan kurikulum dan praktik pedagogis, sementara dimensi manajerial khususnya pemasaran belum mendapatkan perhatian yang memadai (Rizkika and Nurmalita 2022).

Fenomena persaingan ini tidak hanya muncul di antara TK swasta dan negeri, tetapi juga antara lembaga berbasis keagamaan seperti Muslimat NU yang mana NU sebagai organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan. Nahdlatul Ulama (NU) berperan dalam bidang pendidikan. NU merupakan mitra sejajar pemerintah dalam melaksanakan pendidikan nasional, dan memiliki peran yang luas dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan sesuai dengan Undang – Undang No. 2 tahun 2003 tentang pendidikan nasional. Terdapat tiga pilar penting bagi NU terbentuk, yaitu wawasan ekonomi kerakyatan, wawasan keilmuan, sosial budaya, dan wawasan kebangsaan (Nasrullah, Rama, and Achruh 2023). Muslimat NU memiliki sejarah panjang dalam pendidikan Islam anak usia dini,

dengan lembaga-lembaga baru yang menawarkan pendekatan modern berbasis teknologi dan karakter global.

Pengelolaan lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD) memiliki peran yang krusial dalam menentukan arah pertumbuhan dan keberlanjutan lembaga. Keberhasilan pengelolaan tersebut sangat bergantung pada kemampuan pihak pengelola atau administrator dalam menganalisis lingkungan eksternal, memahami posisi lembaga di tengah persaingan, serta mengoptimalkan potensi internal yang dimiliki. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dan adaptif agar lembaga mampu bersaing secara sehat tanpa mengabaikan nilai-nilai fundamental pendidikan (Uminar 2022). Kondisi ini tercermin dari berbagai inovasi dan kreativitas yang dilakukan oleh pengelola PAUD dalam menonjolkan keunikan serta keunggulan lembaganya sehingga mampu menarik minat dan kepercayaan masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan (Uminar 2022). Saat ini, beberapa TK di Ponorogo mulai mengadopsi pembelajaran berbasis digital, seperti penggunaan aplikasi komunikasi orang tua – guru, kegiatan belajar interaktif berbasis multimedia, hingga program bilingual yang menarik perhatian orang tua muda. Perubahan ini dipicu oleh pergeseran preferensi orang tua terhadap lembaga pendidikan yang dinilai adaptif, modern, dan memiliki reputasi baik dalam membentuk karakter serta kompetensi anak.

Eksistensi lembaga prasekolah yang kian berkembang merupakan fenomena yang dapat dipahami sebagai manifestasi dari meningkatnya literasi orang tua terhadap pentingnya investasi pendidikan sejak usia dini. Seiring dengan itu, akselerasi perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menghadirkan

konsekuensi bahwa strategi pemasaran lembaga PAUD tidak dapat lagi bersandar pada metode pemasaran konvensional seperti spanduk, brosur dan iklan media cetak local. Realitas ini menuntut lembaga PAUD untuk memiliki kapasitas dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pemasaran digital melalui pemanfaatan media sosial, website, dan platform digital lainnya sebagai instrument promosi layanan pendidikan. meskipun demikian evaluasi terhadap praktik di lapangan menunjukkan masih terdapat kendala dalam penerapan strategi pemasaran digital pada lembaga PAUD. Problematika yang sering dijumpai adalah keterbatasan pemahaman dalam mengidentifikasi dan menetapkan segmen pasar yang tepat. Kecenderungan yang terjadi adalah banyak lembaga PAUD melakukan aktivitas pemasaran secara massal tanpa melakukan analisis mendalam terhadap karakteristik spesifik dan target audiens yang ingin dijangkau (Harini et al. 2023).

Dalam konteks ini, TK Muslimat di Ponorogo menghadapi tantangan strategis yang tidak bisa diabaikan. Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara dengan beberapa pengelola, diketahui bahwa jumlah pendaftar baru cenderung mengalami fluktuasi bahkan penurunan dalam dua tahun terakhir. Persaingan yang meningkat dari lembaga sejenis, terutama yang memiliki daya tarik visual, fasilitas unggulan, dan strategi promosi digital, menyebabkan lembaga tradisional seperti TK Muslimat perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman (Zhafran 2024). Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan kemampuan pengelola dalam memahami pasar, membangun nilai lembaga, serta berinovasi

dalam strategi promosi agar TK Muslimat tetap mampu bersaing secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen strategis, hal ini dapat dijelaskan melalui konsep *Dynamic Marketing Capabilities*. *Dynamic Marketing Capabilities* merupakan kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan melakukan transformasi (*transforming*) dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan eksternal (Heng 2025). Dengan memiliki *Dynamic Marketing Capabilities* yang kuat, pengelola lembaga pendidikan diharapkan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, memahami kebutuhan masyarakat, dan mengembangkan strategi pemasaran yang relevan dengan kondisi terkini.

Menurut David J. Teece, Gary Pisano, dan Amy Shuen, “*The firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*” (Alrub and Sandra 2025). Dalam kasus TK Muslimat, hal ini berarti lembaga tidak hanya menjalankan kegiatan rutin, tetapi juga meningkatkan dan memodifikasi strategi promosi, layanan, serta mekanisme PPDB sesuai perkembangan pasar pendidikan anak usia dini. Dengan demikian, *dynamic marketing capabilities* tidak hanya berperan sebagai strategi pemasaran, tetapi juga sebagai landasan untuk mencapai kinerja berkelanjutan (*sustainable performance*) lembaga pendidikan.

Namun, *dynamic marketing capabilities* tidak akan berjalan efektif tanpa didukung oleh *innovation capability* yang kuat. Inovasi merupakan motor penggerak utama dalam meningkatkan daya saing dan berkelanjutan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, *innovation capability* mencakup kemampuan lembaga untuk menciptakan pembaruan dalam metode pengajaran, pengelolaan kurikulum, komunikasi dengan orang tua, hingga layanan administrasi berbasis teknologi. Lembaga yang inovatif akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mampu memberikan nilai tambah bagi peserta didik dan masyarakat. Dalam jangka panjang, sinergi antara *dynamic marketing capabilities* dan inovasi layanan akan memperkuat posisi TK Muslimat sebagai lembaga pendidikan yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan serta kepercayaan masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan keberlanjutan dan reputasi lembaga secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan *innovation capability* menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan kinerja berkelanjutan di sektor pendidikan.

Untuk meningkatkan *sustainable performance* dalam pengelolaan PPDB di lembaga PAUD seperti TK Muslimat Ponorogo, strategi utama yang dapat diterapkan adalah penguatan *dynamic marketing capability*. *Dynamic marketing capability* memiliki tiga dimensi utama yaitu tahap *sensing*, tahap *seizing* dan tahap *transforming* (Supriyanto et al. 2024). Penerapan *dynamic marketing capabilities* dapat membantu pengelola mendeteksi perubahan trend pendidikan dan kebutuhan orang tua (*sensing*), merancang strategi promosi yang kreatif seperti pemanfaatan media sosial dan digital marketing (*seizing*), serta menyesuaikan kurikulum atau layanan lembaga agar lebih inovatif dan sesuai harapan masyarakat (*transforming*) yang secara sinergis membentuk kemampuan lembaga untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal

dan preferensi pelanggan. Namun, konteks perubahan dan adaptasi yang cepat juga perlu mengembangkan kapabilitas inovasi sebagai fondasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Pengembangan inovasi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan memerlukan kolaborasi internal misalnya antara guru dan tenaga administrasi serta jejaring eksternal seperti komunikasi orang tua dan penyedia teknologi pendidikan. kolaborasi ini mendorong proses eksperimen layanan baru yang pada akhirnya memperkaya pengetahuan institusi dan mempercepat kemampuan beradaptasi dalam jangka panjang, budaya pembelajaran berkelanjutan penting ditanamkan agar lembaga secara konsisten melakukan evaluasi, perbaikan, dan penyegaran, strategi pemasaran serta mutu layanan.

Teori konsep *Resource Based View* (RBV) menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya internal secara strategis. Tidak semua sumber daya mampu menghasilkan keunggulan kompetitif, namun hanya sumber daya yang memenuhi karakteristik *Valuable, Rare, Imitable, dan Non Substitutable* yang dapat menjadi dasar terciptanya keunggulan tersebut (Mailani et al. 2024). Sumber daya yang bernilai memungkinkan organisasi merespons peluang dan mentralkan ancaman eksternal, kelangkaan mencegah competitor memiliki kemampuan serupa, hambatan imitasi menjaga diferensiasi tetap sulit ditiru, sedangkan ketidaktersubstitusikan memastikan tidak ada alternatif strategis lain yang mampu menggantikan fungsi sumber daya tersebut. Hal ini memberikan landasan teoritis yang kuat bahwa keunggulan bersaing bersifat *resource-*

dependent, sehingga organisasi harus membangun dan mempertahankan kapabilitas unik agar tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis termasuk lembaga pendidikan PAUD yang menghadapi tekanan persaingan dan tuntutan inovasi di era digital. Dengan demikian, meskipun RBV menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari kepemilikan sumber daya yang *valuable, rare, inimitable*, dan *non-substitutable* (Mailani et al. 2024) dalam konteks lingkungan yang dinamis keunggulan tersebut tidak akan bertahan tanpa kemampuan organisasi untuk mengelola dan memperbarui sumber daya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, teori *dynamic marketing capability* melengkapi RBV dengan menjelaskan bagaimana organisasi melakukan *sensing* terhadap perubahan kebutuhan pasar, *seizing* peluang melalui strategi pemasaran dan inovasi, serta *transforming* kapabilitas internal agar sumber daya strategis tetap relevan dan mampu menopang keunggulan bersaing jangka panjang, termasuk pada lembaga PAUD yang menghadapi tuntutan adaptasi dan inovasi di era digital.

Teori *dynamic marketing capability* memberikan kerangka bagaimana organisasi mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian, dan dinamika teknologi. Teece, Pisano, dan Shuen menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak lagi cukup dijelaskan oleh kepemilikan sumber daya semata, tetapi bergeser pada kemampuan untuk terus menerus memperbarui (*sensing*), mengintegrasikan (*seizing*), dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal (*transforming*) agar tetap relevan terhadap perubahan pasar dan teknologi (Alrub

and Sandra 2025). Kemampuan *sensing* membantu lembaga memahami ekspektasi pengguna layanan baik orang tua maupun peserta didik, *seizing* memungkinkan pelakasnya strategi pemasaran atau inovasi program, sementara *transforming* mendukung pembaruan kurikulum, teknologi, dan tata kelola agar tetap adaptif dan berkelanjutan. Teori ini pada konteks lembaga pendidikan atau organisasi jasa lain sangat relevan untuk menjelaskan institusi dapat menghadapi persaingan, meningkatkan kualitas layanan, serta mengembangkan inovasi di tengah perubahan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, *dynamic marketing capability* berperan sebagai mekanisme strategis yang memungkinkan organisasi menangkap perubahan pasar (*sensing*), mengambil peluang melalui keputusan dan alokasi sumber daya yang tepat (*seizing*), serta menata ulang kompetensi internal secara berkelanjutan (*transforming*), yang pada akhirnya menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi tumbuhnya *innovation capability* sebagai kemampuan sistematis untuk menghasilkan dan mengimplementasikan pembaruan layanan, proses, dan strategi secara berkelanjutan, sehingga keunggulan bersaing dapat dipertahankan dalam lingkungan yang dinamis.

Teori *innovation capability* merupakan kapabilitas multidimensional yang mencakup inovasi pada produk atau layanan, proses, perilaku, pasar, dan strategi, sehingga inovasi tidak sekedar dipahami sebagai aktivitas menghasilkan ide baru, tetapi sebagai kemampuan sistematis untuk mempertahankan pembaruan secara terus-menerus dalam berbagai aspek organisasi (Chuang, Liu, and Tsai 2020). Kemampuan lembaga untuk menghasilkan dan menerapkan gagasan baru secara berkelanjutan merupakan fondasi penting dalam menciptakan keunggulan

bersaing yang bertahan lama, terutama pada organisasi yang beroperasi di lingkungan dinamis. Kapabilitas tersebut tercermin melalui kemampuan lembaga dalam memperbaharui layanan, merancang metode kerja yang lebih efektif, serta menumbuhkan perilaku inovatif pada seluruh elemen organisasi.

Innovation capability diposisikan sebagai variabel mediasi karena secara konseptual menjembatani pengaruh kapabilitas pemasaran dinamis terhadap kinerja keberlanjutan lembaga. *Dynamic marketing capability* memungkinkan organisasi menangkap peluang (*sensing*), merespons perubahan preferensi orang tua (*seizing*), dan merancang strategi pemasaran yang relevan (*transforming*). Namun, kemampuan tersebut hanya memberikan dampak jangka panjang jika diikuti dengan kapasitas internal yang mengubah insight pemasaran menjadi inovasi konkret. Ketika lembaga mampu mengembangkan ide baru, memperbaharui proses pelayanan, hingga menciptakan diferensiasi layanan PPDB, maka inovasi tersebut berkontribusi langsung pada keberlanjutan lembaga melalui peningkatan daya saing, adaptivitas operasional, dan kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, *innovation capability* mempunyai peran krusial sebagai mekanisme transformasional yang mengkonversi *dynamic marketing capability* menjadi peningkatan *sustainable performance*, sejalan dengan kerangka teoritis inovasi organisasi (Chuang, Liu, and Tsai 2020). Secara teoritis, *innovation capability* berperan sebagai penggerak utama *sustainable performance*, karena kemampuan organisasi dalam menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi secara berkelanjutan memungkinkan lembaga tidak hanya merespons perubahan lingkungan, tetapi juga menjaga stabilitas kinerja ekonomi,

memperkuat legitimasi sosial, serta meningkatkan efektivitas operasional dalam jangka panjang, sehingga inovasi menjadi mekanisme kunci yang mengonversi pembaruan internal organisasi menjadi nilai berkelanjutan sebagaimana ditekankan dalam kerangka *Triple Bottom Line*.

Teori *sustainable capability* dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan kinerja stabil dan berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan operasional dalam jangka panjang. Berakar pada kerangka *Triple Bottom Line* (Nogueira and Gomes 2024), konsep ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kontribusi sosial dan efektivitas operasionalnya. Secara ekonomi, keberlanjutan tercermin melalui stabilitas penerimaan misalnya jumlah peserta didik yang konsisten serta pengelolaan biaya operasional yang efisien sehingga lembaga mampu mempertahankan daya saing. Pada dimensi sosial, kinerja berkelanjutan diwujudkan melalui reputasi yang positif, tingkat kepercayaan masyarakat, serta hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan. Sementara itu, pada dimensi operasional, keberlanjutan tampak dalam kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menjaga kontinuitas layanan, serta memastikan proses internal tetap responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat (Kitenga, Muchemi, and Kilika 2020). Dengan demikian, *sustainable performance* diposisikan sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang tidak hanya menekankan keluaran finansial, tetapi juga bagaimana organisasi menciptakan nilai berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan operasionalnya. Teori ini sangat relevan untuk konteks lembaga

pendidikan pengelola PPDB TK yang keberhasilannya bergantung pada stabilitas peserta didik, legitimasi sosial, kualitas layanan, serta adaptivitas dalam menghadapi perubahan regulasi maupun ekspektasi publik.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pengelola Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada TK Muslimat di Kabupaten Ponorogo, yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing lembaga pendidikan anak usia dini di tengah dinamika lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif. Pengelola PPDB tidak hanya bertanggung jawab pada aspek administratif penerimaan siswa, tetapi juga menjalankan fungsi pemasaran pendidikan, komunikasi dengan orang tua, serta pengelolaan citra lembaga agar tetap relevan dan diminati masyarakat. Dalam konteks TK Muslimat di Ponorogo, pengelola PPDB dihadapkan pada tantangan perubahan preferensi orang tua, meningkatnya jumlah lembaga PAUD pesaing, serta tuntutan adaptasi terhadap pemanfaatan teknologi dan inovasi layanan pendidikan. Oleh karena itu, pengelola PPDB menjadi unit analisis yang tepat untuk dikaji, karena kinerja dan kapabilitas yang dimiliki, khususnya dalam aspek pemasaran dinamis dan inovasi, berpotensi memengaruhi kinerja berkelanjutan lembaga. Pemilihan objek penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana pengelola PPDB TK Muslimat di Ponorogo mengelola sumber daya dan kapabilitasnya dalam merespons perubahan lingkungan, sekaligus memperkuat posisi lembaga dalam jangka panjang.

Perubahan lingkungan eksternal yang semakin dinamis mendorong seluruh organisasi, termasuk lembaga pendidikan, untuk mengadopsi prinsip manajemen

modern agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Pada tingkat global, persaingan institusi pendidikan tidak lagi terbatas pada kualitas pembelajaran, melainkan juga pada kemampuan strategis dalam mengelola pemasaran, membangun citra, merespons preferensi orang tua, serta menghadirkan layanan bernilai tambah. Hal ini terjadi karena peningkatan literasi digital orang tua, semakin beragamnya pilihan lembaga PAUD, serta tuntutan akan transparansi layanan pendidikan. Kondisi tersebut membuat institusi pendidikan perlu memiliki kapabilitas pemasaran yang adaptif agar dapat mempertahankan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang.

Konteks ini semakin relevan di tingkat nasional maupun daerah, termasuk pada lembaga pendidikan berbasis organisasi kemasyarakatan keagamaan seperti TK Muslimat di Ponorogo. Setiap tahun, pengelola Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) bersaing menarik minat orang tua di tengah munculnya banyak lembaga PAUD alternative, mulai dari sekolah inklusi, sekolah alam, hingga *daycare modern*. Dinamika ini memaksa pengelola TK Muslimat untuk tidak hanya mengandalkan faktor historis dan reputasi organisasi, tetapi juga membangun strategi pemasaran yang responsive, inovatif, dan berkelanjutan.

Tujuan penelitian ini diarahkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan sistematis mengenai peran strategis pengelola Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dalam mendukung keberlanjutan kinerja TK Muslimat di Kabupaten Ponorogo. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kapabilitas pemasaran dinamis yang dimiliki pengelola PPDB tercermin dalam kemampuan membaca perubahan preferensi orang tua,

merespons intensitas persaingan antar lembaga PAUD, serta mengadaptasi pemanfaatan teknologi dan inovasi layanan pendidikan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kemampuan pengelola PPDB dalam mengelola dan mengonfigurasi sumber daya internal secara strategis guna membangun citra lembaga yang relevan, kredibel, dan bernilai tambah di mata masyarakat. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan kontribusi kapabilitas inovasi pengelola PPDB terhadap pencapaian kinerja berkelanjutan TK Muslimat, baik dari aspek stabilitas jumlah peserta didik, kepercayaan orang tua, maupun daya saing lembaga dalam jangka panjang. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen pemasaran pendidikan, tetapi juga menjadi dasar rekomendasi strategis bagi pengelola TK Muslimat di Ponorogo dalam merumuskan kebijakan dan praktik PPDB yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Dalam perspektif manajemen pemasaran, kemampuan tersebut tercermin dalam *dynamic marketing capabilities*, yaitu kapasitas organisasi untuk *sensing* perubahan kebutuhan orang tua, *seizing* peluang pemasaran, serta *transforming* proses layanan dan strategi komunikasi secara berkelanjutan. Penguasaan *dynamic marketing capabilities* berpotensi meningkatkan *sustainable performance*, baik dari sisi keberlanjutan jumlah siswa, efektivitas layanan pendidikan, efisiensi pengelolaan, maupun daya saing jangka panjang lembaga. Namun, *dynamic marketing capabilities* tidak bekerja sendirian. Berbagai studi menunjukkan bahwa efektivitas kapabilitas dinamis sangat dipengaruhi oleh tingkat *innovation capability*, yakni kemampuan lembaga menghasilkan, mengimplementasikan, dan

mengadaptasi inovasi dalam program, layanan, serta proses PPDB. Dengan demikian, *innovation capability* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *dynamic marketing capabilities* terhadap keberlanjutan kinerja lembaga pendidikan.

Knowledge gap terletak pada studi mengenai *dynamic marketing capabilities* telah berkembang dalam konteks bisnis, manufaktur, dan UMKM, penelitian dalam ranah pendidikan terutama pada institusi PAUD seperti TK Muslimat di Ponorogo masih relatif terbatas. Belum banyak literatur yang menelaah peran kapabilitas pemasaran dinamis pada lembaga pendidikan dasar atau prasekolah, padahal dinamika kompetisi antar lembaga PAUD semakin intens. Demikian pula, kajian mengenai bagaimana *innovation capability* memediasi hubungan antara *dynamic marketing capabilities* dan *sustainable performance* pada pengelolaan PPDB di konteks pendidikan Islam (khususnya jaringan Muslimat NU) masih jarang ditemukan. Minimnya eksplorasi ilmiah pada konteks lembaga pendidikan tersebut menyebabkan teori manajemen pemasaran berbasis kapabilitas belum teruji secara empiris pada sektor pendidikan di daerah seperti Ponorogo.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bukti empiris dari teori *dynamic marketing capabilities* sebagai kerangka *dynamic capabilities* berperan penting dalam meningkatkan kemampuan inovasi dan daya saing lembaga pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *dynamic strategic capabilities*, yang didalam model digunakan sebagai konsep inti dari *dynamic marketing capabilities*, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kemampuan inovasi lembaga pendidikan Muhammadiyah di Ponorogo. Temuan ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur sebesar 0.331 dengan p-value 0.002, yang berarti bahwa *dynamic marketing capabilities* berkontribusi nyata dalam mendorong munculnya ide, program, dan layanan baru (Setiawan et al. 2024)

Penelitian sebelumnya oleh Kitenga et al (2020) juga membuktikan secara empiris bahwasannya komponen-komponen *dynamic capabilities* yaitu adaptif, pemasaran, aliansi, dan manajerial semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable performance* perusahaan pengolahan pangan. Khususnya, kapasitas untuk membantu aliansi (*alliancing capability*) menunjukkan efek paling kuat, yang mengindikasikan peran krusial kerjasama/*interorganisational coordination* dalam menunjang keberlanjutan kinerja. Secara keseluruhan, model menjelaskan hampir setengah varians kinerja keberlanjutan, sehingga mendukung klaim bahwa peningkatan *dynamic marketing capabilities* berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan ekonomi, sosial, dan operasional organisasi (Kitenga, Muchemi, and Kilika 2020).

Temuan empiris menunjukkan bahwa kemampuan inovasi menjadi fondasi penting dalam mendorong keberlanjutan organisasi. *Innovation capability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable performance* (Sarfraz et al. 2022). Hasil uji structural memperlihatkan bahwa kapabilitas inovasi mampu meningkatkan kinerja keberlanjutan secara langsung dengan koefisien dan tingkat signifikansi tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi yang memiliki kompetensi inovatif meliputi kemampuan mengidentifikasi peluang, menghasilkan pembaruan pada produk maupun proses,

serta mendorong perilaku inovatif lebih mampu mempertahankan kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan.

Bukti empiris dalam penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa lembaga yang secara konsisten menumbuhkan kapabilitas inovasi baik dalam aspek strategis, teknologi, maupun operasional lebih mampu menavigasi tekanan lingkungan, meningkatkan efisiensi sumber daya, serta memperkuat reputasi keberlanjutan. Dengan demikian, *innovation capability* merupakan prasyarat penting bagi organisasi yang ingin mencapai dan mempertahankan *sustainable performance* dalam konteks persaingan dan tuntutan transformasi yang semakin kompleks.

Namun demikian, sebagian besar bukti empiris tersebut masih berfokus pada sektor bisnis komersial, manufaktur, jasa, dan UMKM, sementara penelitian pada sektor pendidikan masih relatif terbatas. Studi yang mengkaji penerapan *dynamic marketing capabilities* dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya pendidikan anak usia dini (PAUD), masih jarang ditemukan, meskipun lembaga pendidikan juga menghadapi dinamika persaingan dan tuntutan keberlanjutan yang semakin meningkat. Dalam konteks pengelolaan PPDB TK Muslimat di Ponorogo, pengelola dihadapkan pada kebutuhan untuk memahami preferensi wali murid (*market sensing*), mengelola informasi dan pengalaman pendidikan (*seizing*), serta menyesuaikan strategi promosi dan layanan pendidikan secara inovatif (*transforming*).

Lebih lanjut, penelitian yang secara empiris menguji peran *innovation capability* sebagai variabel mediasi antara *dynamic marketing capabilities* dan

sustainable performance pada lembaga pendidikan Islam, khususnya jaringan Muslimat NU, masih sangat terbatas dalam literatur. Minimnya kajian empiris pada konteks ini menyebabkan penerapan teori kapabilitas dinamis dan inovasi belum teruji secara memadai dalam sektor pendidikan berbasis nilai keislaman di daerah seperti Ponorogo.

Persaingan antar sekolah swasta tingkat pra-dasar dalam PPDB yang semakin ketat menuntut sekolah TK mengembangkan *dynamic marketing capabilities* (DMC) sebagai kemampuan strategis untuk menangkap perubahan preferensi orang tua (*sensing*), merancang nilai layanan pendidikan yang relevan (*seizing*), serta menata ulang sumber daya pemasaran dan layanan secara adaptif (*reconfiguring*). Penguatan DMC mendorong sekolah tidak hanya berfokus pada keunggulan tradisional, tetapi juga pada pemanfaatan strategi pemasaran digital, diferensiasi program, dan komunikasi yang responsif terhadap dinamika pasar pendidikan. Dalam konteks ini, *innovation capability* berperan penting sebagai mekanisme penerjemah DMC ke dalam pembaruan nyata, baik melalui inovasi kurikulum, metode pembelajaran, proses PPDB, maupun kualitas layanan yang berorientasi pada pengalaman orang tua. Integrasi DMC dan *innovation capability* tersebut berimplikasi langsung pada pencapaian *sustainable performance*, yang tercermin dari peningkatan daya saing, stabilitas jumlah peserta didik, kepercayaan orang tua, serta keberlanjutan operasional sekolah TK dalam jangka panjang.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *dynamic marketing capabilities* terhadap *sustainable performance* pada

pengelola PPDB TK Muslimat di Ponorogo, menguji peran *innovation capability* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut, dan memberikan bukti empiris baru terkait penerapan teori kapabilitas dinamis dan inovasi dalam konteks lembaga pendidikan anak usia dini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman teoretis mengenai *dynamic marketing capabilities* dalam sektor non-profit pendidikan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengelola TK Muslimat Ponorogo dalam merancang strategi pemasaran yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Dengan mempertimbangkan urgensi peningkatan daya saing lembaga pendidikan, kebutuhan akan strategi pemasaran yang adaptif, serta minimnya kajian empiris mengenai peran kapabilitas pemasaran dinamis dan inovasi dalam konteks pengelolaan PPDB di lingkungan TK Muslimat Ponorogo, maka penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman teoretis dan kontribusi praktis bagi keberlanjutan kinerja lembaga. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul “Analisis *Dynamic Marketing Capabilities* terhadap *Sustainable Performance* Pengelola PPDB TK Muslimat di Ponorogo Yang Dimediasi oleh *Innovation Capability*.”

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* terhadap *Innovation Capability*?
2. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* terhadap *Innovation Capability*?

3. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* terhadap *Innovation Capability*?
4. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* terhadap *Sustainable Performance*?
5. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* terhadap *Sustainable Performance*?
6. Apakah terdapat pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
7. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
8. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* dan *Sustainable Performance*?
9. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* dan *Sustainable Performance*?
10. Apakah terdapat pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* dan *Sustainable Performance*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* berpengaruh terhadap *Innovation Capability*?
2. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* berpengaruh terhadap *Innovation Capability*?
3. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* berpengaruh terhadap *Innovation Capability*?
4. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
5. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
6. Untuk mengetahui pengaruh *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
7. Untuk mengetahui pengaruh *Innovation Capability* berpengaruh terhadap *Sustainable Performance*?
8. Untuk mengetahui pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Sensing)* dan *Sustainable Performance*?

9. Untuk mengetahui pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Seizing)* dan *Sustainable Performance*?
10. Untuk mengetahui pengaruh *Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Dynamic Marketing Capability (Transforming)* dan *Sustainable Performance*?

Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Sebagai referensi dalam penelitian pengembangan ilmu *sustainability* dalam konteks lembaga pendidikan anak usia dini.
2. Sebagai referensi dan memperkaya literatur dalam penelitian yang selama ini lebih banyak berfokus pada bisnis dan belum banyak diaplikasikan pada konteks pendidikan.

b. Manfaat praktis

1. Sebagai bahan evaluasi bagi pengelola PPDB TK Muslimat sebagai upaya pengembangan
2. Sebagai evaluasi pemerintah dalam upaya pengembangan pendidikan.